

**PAULA CAMILE COPPETTI**

**A INFLUÊNCIA DE CURSOS DO CEFOR NA  
VIDA PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DA  
CÂMARA DOS DEPUTADOS.**

Brasília

2012

**PAULA CAMILE COPPETTI**

**A INFLUÊNCIA DE CURSOS DO CEFOR NA  
VIDA PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DA  
CÂMARA DOS DEPUTADOS.**

Monografia apresentada como requisito  
para a conclusão do curso de  
Bacharelado em Administração pela  
Faculdade de Tecnologia e Ciências  
Sociais Aplicadas do Centro  
Universitário de Brasília – UNICEUB.

Professor: Marcelo Lisboa Cordeiro.

Brasília

2012

PAULA CAMILE COPPETTI

# A INFLUÊNCIA DE CURSOS DO CEFOR NA VIDA PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS.

Monografia apresentada como requisito  
para a conclusão do curso de  
Bacharelado em Administração pela  
Faculdade de Tecnologia e Ciências  
Sociais Aplicadas do Centro  
Universitário de Brasília – UNICEUB.

Professor: Marcelo Lisboa Cordeiro.

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2012.

Banca Examinadora

---

Prof. Orientador

---

Prof. Examinador

---

Prof. Examinador

“Não sobreviverão os mais fortes e nem os mais inteligentes, e sim os que melhor se adaptarem.” Charles Darwin.

## RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar como os cursos oferecidos pelo CEFOR – Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados, influenciam na vida dos servidores, levando em conta a importância de um Centro de Formação integrado com a instituição a fim de treinar e aperfeiçoar os colaboradores e permitir a criação e a propagação de conhecimento. O referencial teórico utilizado nessa análise aborda a importância da Gestão Estratégica para as empresas e como elas podem utilizar-se da Gestão por Competências. Aqui competência pode ser vista como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que as pessoas devem deter para poder realizar suas atividades profissionais. Para avaliar esses pontos dentro da Organização, foram utilizados dois instrumentos pesquisa: entrevista e questionário. A entrevista foi conduzida a fim de se conhecer o CEFOR e o questionário foi destinado aos servidores que já haviam participado de algum curso do CEFOR para avaliar como os conhecimentos desses cursos são aplicados, na vida pessoal e profissional de cada servidor. Os resultados mostram que os cursos do CEFOR impactam de maneira heterogênea os servidores. Para muitos os impactos são a nível interno e para outros os cursos simplesmente não impactam na vida profissional.

Palavras chave: gestão estratégica, gestão por competências e competências.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	08
3 GESTÃO POR COMPETENCIAS.....	12
3.1 Competências.....	14
4 METODOLOGIA.....	16
5 RESULTADOS.....	17
5.1 Resultados da entrevista sobre o CEFOR.....	18
5.2 Resultados dos questionários com servidores.....	22
5.2.1 Conhecimentos gerais.....	26
5.2.2 Conciliação com o trabalho.....	26
5.2.3 Aplicabilidade dos cursos.....	27
6 CONCLUSÃO.....	28
7 REFERÊNCIAS.....	29

## 1 INTRODUÇÃO

Recentemente, as organizações têm passado por constantes mudanças decorrentes de alterações no ambiente, tanto interno quanto externo. Alguns exemplos que podem ser citados são mudanças políticas, sociais, econômicas e comportamentais. Antigamente, as empresas trabalhavam de forma regional ou nacional, a fim de satisfazer mercados menores, hoje com a mudança dos cenários as empresas têm que se adaptar a contextos globais (FLEURY, 2002).

O presente trabalho trata da formação de competências em organizações. Mais precisamente, este estudo visa compreender como os cursos “indoor” podem ser parte de estratégias que influenciam a formação de competências de servidores públicos. Para tanto, pesquisou-se o CEFOR – Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados. Assim, o objetivo geral deste artigo é verificar como os cursos “indoor” influenciam na vida profissional dos servidores da Câmara dos Deputados.

Este estudo procura unir os temas de gestão estratégica e gestão por competências. Segundo Hunger e Wheelen (2002), no ambiente em que vivemos, complexo e de constantes mudanças, a principal função da gestão estratégica é auxiliar a empresa a operar de forma que ela sobreviva e se mantenha bem sucedida. É através de gestão estratégica que é introduzido o conceito de gestão por competências.

O tema de gestão estratégica se torna mais relevante por causa das rápidas mudanças impostas pela globalização, que fazem com que as empresas tenham que estar sempre em constante desenvolvimento. Para Cardoso (1999, p.36) “é necessário olhar para o futuro e desenhar os objetivos, estratégia e políticas numa abordagem global, dinâmica e flexível, ajustada a um contexto de incerteza.” Segundo Bitencourt (2001), por causa deste contexto de mudanças as organizações tendem a valorizar cada vez mais o capital intelectual, ou seja, as pessoas que delas participam. O capital intelectual (colaboradores) se torna então o único fator intransferível das organizações.

Ainda segundo Bitencourt (2001), as organizações necessitam da participação efetiva de seus colaboradores, que devem desenvolver novas

competências, as quais podem ser representadas como ampliação do conhecimento a respeito de um tema em específico, domínio de instrumentos e tecnologias e mudanças de comportamento no ambiente empresarial. Ou seja, no desenvolvimento de competências se desenvolvem novos CHA's (conhecimentos, habilidades e atitudes). Segundo Cardoso (1999), quando a empresa não tem um ambiente favorável para o desenvolvimento dos CHA's é de obrigação do gestor buscar mudanças para facilitar esse aprendizado trazendo o profissional para o dia a dia da empresa, mudando o pensamento de mero funcionário para parte integrante da organização e estimulando a vontade pelo desenvolvimento profissional.

O presente estudo então se justifica social, aplicada e cientificamente. Sua importância social se justifica pelo fato de ser um assunto muito procurado atualmente, e o presente estudo fornece material seguro de pesquisa além de fomentar discussões dentro e fora da organização a respeito da importância de cursos de formação na vida dos servidores, ressaltando sua importância para a organização. De forma aplicada, o estudo é relevante, pois seus resultados demonstram o impacto dessa ação estratégica. Desta forma, empresas podem utilizar este conhecimento para auxiliar ou facilitar o aprendizado de seus funcionários a fim de maximizar resultados. Ainda, o tema contribui para a revisão de processos e de mudança de estratégia empresarial. Cientificamente, o estudo gera conhecimento a respeito de um tema de grande importância gerencial: “desenvolver competências consistentes não é apenas uma questão de sobrevivência de uma empresa [...] também é uma questão de desenvolvimento do país” (SOARES & ANDRADE, p.491).

## **2 GESTÃO ESTRATÉGICA**

Segundo Cardoso (1999), é importante entender as três fases pelas quais o mundo passou para se poder entender o contexto atual. A primeira fase ocorreu durante a Idade Média: o trabalho era realizado para subsistência. Surgiu então a Idade da Máquina, onde se substituiu o trabalho humano pelo maquinário, tendo como objetivo o de maximização de lucro. Em seguida, a Idade dos Sistemas, onde se passou a enxergar as empresas como um todo; nesta fase, passou-se



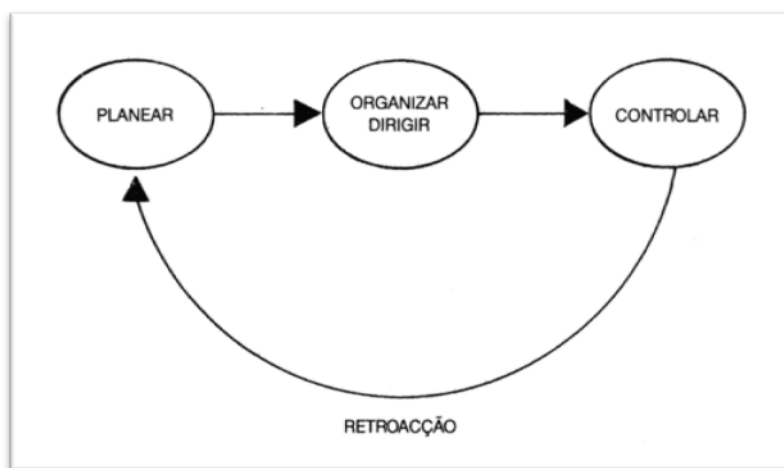
a valorizar não só a máquina, mas os trabalhadores. Onde antes só havia espaço para visão de lucros, agora a visão é crescimento.

Na continuidade dessa ultima fase a empresa passa por outra evolução, não sendo mais vista como um sistema, mas sim como um organismo que sofre e influencia o meio em que se está, e acaba passando do crescimento para o desenvolvimento. Nesse sentido, segundo Cardoso (1999), o crescimento não gera desenvolvimento necessariamente, pois pode acontecer se mantendo os mesmos processos e maneiras de trabalhar da empresa. Diferentemente, no desenvolvimento, a empresa passa por transformações, melhora processos, desburocratiza, agiliza a comunicação, e formam-se estratégias.

Ainda segundo Cardoso (1999), em um contexto pós-industrial (anos 90), a sociedade já vinha passando por algumas transições na área dos negócios. O mesmo autor exemplifica essas transformações citando John Naishbitt, que em seu livro *Megatrends* trata dessas transições ou tendências, representadas pela globalização, pela formação de uma sociedade de informação, pelo poder descentralizado e pela quebra da estrutura hierárquica quando o assunto é comunicação. Ao mesmo tempo em que todas essas mudanças acontecem no ambiente dos negócios, ocorrem também mudanças sociais. Por exemplo, mais pessoas de uma mesma casa passam a trabalhar, e trazer o trabalho para casa passa a ser uma realidade, onde horários de trabalho são flexibilizados. Com todas essas mudanças ocorrendo, para que as organizações se manterem no mercado devem buscar uma adaptação, buscar informações e transformar as mudanças em oportunidades.

Neste contexto, os gestores devem auxiliar e criar maneiras do colaborador se sentir parte da organização e ter iniciativa de querer crescer com ela. “É necessário olhar para o futuro e desenhar os objetivos, estratégia e políticas numa abordagem global, dinâmica e flexível, ajustada a um contexto de incerteza” (CARDOSO, 1999, p. 36). Segundo o Autor, é o gestor que deve organizar o ambiente, planejando estratégias e definindo onde a organização pretende chegar, traçando objetivos a serem cumpridos a fim de alcançar o futuro desejado. Conhecendo o ambiente e os limites organizacionais, o gestor terá melhor visibilidade do que pode ou não ser realizado pela organização, permitindo

melhorias nos objetivos traçados e delegando atividades a colaboradores qualificados. Com todas as ideias organizadas e estruturadas, o gestor conduz/dirige as estratégias de forma a estimular que os colaboradores participem ativamente do processo de gestão para que os objetivos sejam cumpridos. Também é necessário fazer o controle periódico, por meio de análise de resultados, a fim de identificar possíveis falhas. Quando se chega à fase do controle e são encontradas falhas no processo, seja por falta de participação ou por objetivos incoerentes, o processo então se reinicia. Este processo é cíclico. Sempre que diagnosticadas falhas, elas devem ser corrigidas e para isso é necessário uma reavaliação. É necessário que o ciclo se reinicie para saber onde ocorreu a falha e corrigi-la. Podemos visualizar este ciclo de gestão na figura 1.



**Figura 1 - Ciclo da Gestão. (Fonte: CARDOSO, 1999, p. 28)**

Segundo Hunger e Wheelen (2002, p.04) “gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação em longo prazo”. O estudo dessa gestão permite o estudo das forças que impactam a organização: os pontos fortes e fracos da organização e as ameaças e oportunidades, internas e externas à organização. Assim, a gestão planeja e cria estratégias de ação para a empresa.

A gestão estratégica geralmente evolui por quatro fases (HUNGER E WHELLEN, 2002). Inicialmente, para um melhor controle das operações, há a fase de planejamento financeiro básico, onde a empresa cria orçamentos. A fase seguinte é a de planejamento baseado em previsão, onde se tenta “prever o

futuro” com a finalidade de se obter crescimento. Adiantando possíveis acontecimentos é possível que a empresa esteja preparada para possíveis imprevistos. A terceira fase é o planejamento orientado para o ambiente externo ou planejamento estratégico, onde os gerentes pensam estrategicamente, observando o que o mercado e os concorrentes podem agregar ou oferecer. A quarta e última fase diz respeito à gestão estratégica, que gerencia os recursos visando obter vantagem competitiva. Nesta fase também é considerando a implementação da estratégia fazendo-se a avaliação e seu controle, além de se dar ênfase ao planejamento feito na fase três (HUNGER E WHEELEN, 2002).

A principal função da gestão estratégica é auxiliar a empresa a operar de forma que ela se mantenha bem sucedida no ambiente em que vivemos de constantes mudanças e complexo. Para isso, as empresas têm se tornado mais flexível e menos burocrática (HUNGER E WHEELEN, 2002).

Os autores também ressaltam que a empresa não deve desenvolver uma estratégia e achar que ela será sua salvação. Eles defendem a ideia de que a estratégia deve ser flexível, aonde as pessoas vão ao longo das mudanças fazendo ajustes necessários para alcançar os resultados esperados, pensando em longo prazo. Os mesmos autores afirmam que a organização deve se tornar uma *learning organization*, ou seja, uma organização que aprende. Uma estratégia deve ter “habilidade para criar, adquirir e transferir conhecimento e modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e ideias” (HUNGER E WHEELEN, 2002, p.6). Organizações que utilizam a gestão estratégica tem desenvolvimento superior frente às organizações que não utilizam. “Conseguir realizar uma combinação ou “ajuste” do ambiente de uma organização com a estratégia, a estrutura e os processos da mesma gera efeitos positivos no desempenho da organização” (HUNGER E WHEELEN, 2002, p.7).

Henry Mintzberg (apud Hunger e Wheelen, 2002, p.8) comenta a respeito do início da implementação da estratégia na empresa:

“É mais frequente um processo irregular, descontínuo, repleto de ajustes e recomeços. Há períodos de estabilidade no desenvolvimento da estratégia, mas também há períodos de constantes mudanças, investigações, tentativas e erro, mudanças em etapas e mudanças globais.”

Essa série de tentativas, erros, investigação, mudanças de etapas, ajustes e recomeços decorrem de que as estratégias não são genéricas. Cada empresa necessita de fatores diferentes e a estratégia precisa se adequar ao ambiente inserido. Grande parte das organizações implementa determinada estratégia e permanece com ela por muito tempo (mais de 10 anos) e não promove uma nova adequação ou uma reformulação. Quando as estratégias se encontram desalinhadas por muito tempo, a organização deve passar por um processo de reformulação de estratégias, um processo custoso.

De acordo com os autores, para que ocorra essa reformulação por parte das empresas, que ficaram há muitos anos no mesmo sistema estratégico, é necessário que ocorra um *evento disparador* que viria a dar um “click” à empresa e ela iniciaria a reformulação da estratégia. Esse evento pode vir de diferentes fontes, como por exemplo, um novo CEO, uma intervenção de uma instituição externa, ameaças de mudanças de propriedade, ou um evento marcado por reconhecimento da queda de desempenho, quando a empresa se estabiliza ou tem queda em seu lucro (HUNGER E WHEELLEN, 2002, p.8).

### **3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Empresas que demonstram conhecimento gerencial e capacidade de aprendizagem fazem parte de empresas com vantagem competitiva. Para que uma efetiva sustentação seja mantida só depende das capacidades empresariais de identificar, construir e alavancar competências. “A aprendizagem torna-se variável estratégica crítica para o sucesso organizacional” (CARBONE et al, 2009, p.34). Ou seja, quanto mais conhecimento for internalizado pela empresa, maior será a vantagem competitiva adquirida.

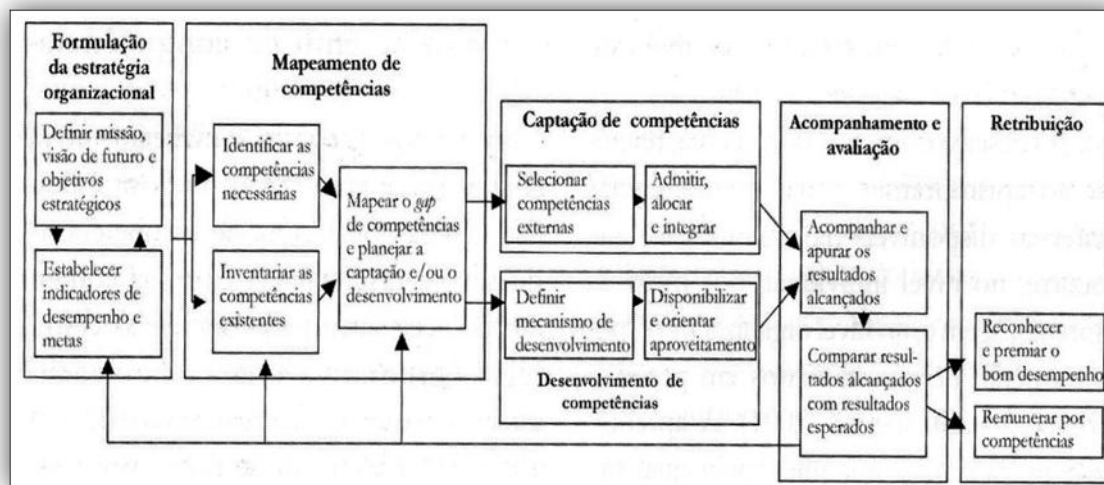
Para Soares & Andrade (2012), a gestão por competências organizacionais permite que a empresa como um todo desenvolva os CHA's (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos funcionários, sem restrições de pessoal. Isso faz com que a empresa interaja diretamente com seus funcionários. Ela investe capital para o desenvolvimento das competências dos funcionários e em contrapartida o funcionário retribui aplicando seus novos conhecimentos na empresa, trazendo diferencial competitivo. A aplicação da gestão por competências na empresa faz

com que haja maior flexibilidade empresarial perante novos desafios decorrentes das mudanças no cenário mundial. Para Gramigna (2002 apud SOARES & ANDRADE, 2012), são exemplos de vantagens desse tipo de gestão: definição de perfis profissionais, desenvolvimento de equipes e direcionamento para atividades correspondentes às competências, identificação de conhecimentos necessários, gerenciamento de desempenho, aumento da produtividade e processo “ganha-ganha” entre empresa e colaboradores.

Para Mills et al (2002 apud DUTRA, 2004), nas organizações existem competências que são importantes e as que não são para a organização em determinado momento. Apesar de sua importância ou não no momento, estão presentes na organização. O autor defende que essas competências devem ser categorizadas, como por exemplo: competências essenciais, distintivas, de unidade de negócio, de suporte e dinâmica. Cada uma delas será alocada em áreas da organização onde melhor se aplicam.

Brandão e Guimarães (2001 apud BRANDÃO E BAHRY, 2005) dizem que a gestão por competências deve avaliar a empresa em diferentes níveis de complexidade: no nível do indivíduo, grupo e organização. Para melhor observar as competências que necessitam ser desenvolvidas, o processo de gestão passa por planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das necessárias, a fim de se atingir os objetivos pretendidos. Planeja-se com base nos objetivos organizacionais, apoiado na missão, visão e valores da organização. Nesse momento, captam-se as competências que deverão ser desenvolvidas. No desenvolvimento define-se como será a aplicação dessas competências, seja por curso, palestra ou treinamento. Acompanha-se os resultados por meio de avaliação e, por fim, realiza-se o *feedback* ao colaborador por meio de reconhecimento ou de premiações. No esquema apresentado na Figura 2, detalha-se melhor esse processo de gestão por

competências:



**Figura 2 - Construção de sistema de indicadores para o ciclo de políticas públicas. (FONTE: BRANDÃO e BAHRY, 2005, p.181).**

Brandão e Bahry (2005) defendem que deve ser realizado o ciclo completo, pois qualquer um dos processos que venha a ser pulado pode gerar falhas ao final do processo. Todas as partes do processo são importantes, mas a captação e o desenvolvimento são fundamentais, pois é neles que se detectam as competências e se definem como elas deverão ser trabalhadas.

Para Soares & Andrade (2012) a gestão por competências é importante para evitar que seus gestores e colaboradores percam tempo realizando treinamentos desnecessários e que não atendem as necessidades organizacionais. Por isso é importante que as organizações definam bem as necessidades a serem desenvolvidas. Para os autores fazer o mapeamento das competências, tanto organizacionais quanto individuais, é de grande importância para a organização seguir com seu plano estratégico, obtendo sucesso.

### 3.1 Competências

Dutra et al (2000) faz uma revisão do termo competência baseada em diversos autores e explicam competência sob a óptica de autores como McClelland e Dauley, Boyatzis e Spencer e Spencer. Dizem que competência são as qualificações e características do indivíduo, que auxiliam a realização de

trabalhos ou atividades. Essa competência pode ser planejada pelo indivíduo a fim de efetuar a realização de determinada atividade de forma eficiente.

Para Parry (1996 apud DUTRA, 2000), competência é o conjunto de CHA's (competências, habilidades e atitudes) que o indivíduo possui, sendo eles ligados de alguma forma, no intuito de auxiliar na realização de alguma atividade que lhe é atribuída. Competência está que lhe permita realizar as atividades da melhor forma possível. O Autor comenta dois tipos de competências: as flexíveis e as rijas ou rígidas. As competências flexíveis são competências advindas da personalidade do indivíduo. E as rijas ou rígidas são aquelas competências utilizadas para trabalhos específicos, além de capacidades desenvolvíveis. Alguns autores retiram competências flexíveis quando o assunto é programa de recursos humanos (ou gestão por competências), e optam por desenvolver competências focadas na organização.

Para o autor LeBortef (1995 apud DUTRA, 2000), competência é colocar os aprendizados adquiridos em prática, ou seja, aplicar seus conhecimentos no dia a dia da empresa na qual se faz parte, tendo que responder às influências do meio de forma coerente com o que é demandado.

Para Green (2000), a competência é individual e intransferível, sendo uma forma de descrever o trabalho realizado, avaliando as habilidades utilizadas para cumprir o objetivo do trabalho. As competências vão variar de indivíduo para indivíduo, de acordo com o modo que cada um absorve e utiliza o conhecimento adquirido.

Para Resende (2000, p.32):

“Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente, no sentido aqui destacado.”

Competência engloba conhecimentos e comportamentos utilizados para a realização de determinada atividade ou tarefa. Uma pessoa pode ter competências para realizar atividades financeiras, mas talvez não tenha

competências para atividades de recursos humanos. Ela é competente em uma área e não é em outra. A competência diz respeito ao desempenho exigido pelas atividades.

#### **4 METODOLOGIA**

Adotou-se o tipo de pesquisa exploratória descritiva. Gil (2002) diz que as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal proporcionar maior conhecimento a respeito do tema estudado. E o Autor ainda comenta que as pesquisas descritivas visam descrever o que está sendo estudado. Neste estudo existem os dois tipos de pesquisa, pois se cria uma familiaridade maior com o tema através da pesquisa exploratória, para depois se descrever os fatos, relatando o que acontece de fato na organização.

O presente trabalho se trata de um estudo de caso. Para Yin (2001), o estudo de caso pode ser utilizado em pesquisas que buscam o “como” e “por que” das coisas, e que são utilizados em áreas como estudos organizacionais, gerenciais, sociologia, política, dentre outros. Além disso, o Autor comenta que estudos de caso também são indicados para fenômenos inseridos em contextos do cotidiano. Yin (2001) também explica que a vantagem do estudo de caso perante outras formas de estudo, é que ele tem capacidade de lidar com uma grande quantidade de dados e fontes, e não se prende a uma fonte limitada de informações, absorvendo informações documentais, literárias, observações, entrevistas, etc.

Gil (2002) comenta que o estudo de caso pode ser utilizado para estudos de explicação de variáveis de causa e efeito que não permitem a utilização de outros métodos para avaliação, formulação de hipóteses, desenvolvimento de teorias, exploração de fenômenos reais em contextos não definidos, dentre outros propósitos.

O presente artigo é considerado estudo de caso, pois além de se tratar de um estudo organizacional que se busca saber como um específico curso “indoor” influencia na vida profissional dos servidores, tem como objetivo visualizar o impacto de um fenômeno que já ocorre. O artigo reúne informações coletadas



através de pesquisa bibliográfica, periódicos científicos, documentos e entrevistas, o que permite o maior conhecimento a respeito do conteúdo.

Uma das fontes de dados mais importantes para a realização do presente estudo foi a entrevista semiestruturada. Inicialmente, diante da teoria, foi elaborado um roteiro de entrevista. A entrevista foi realizada com o chefe da Coordenação de Treinamento do CEFOR, o qual participou do projeto de Gestão por Competências, implantado na Câmara dos Deputados.

Em uma segunda fase, foi elaborado um questionário aberto e aplicado junto a vinte servidores de oito setores e seções diferentes. Todos os participantes já haviam realizado algum dos cursos ofertados pelo CEFOR. Esse questionário foi aplicado com o intuito de avaliar como os cursos influenciaram nas atividades e na vida profissional desses estudantes. Ele foi aplicado no dia 04 de maio de 2012.

Foi utilizada a Teoria Fundamentada nos Dados (*Grounded Theory*) para fazer a avaliação dos dados coletados. Essa teoria diz que os dados são analisados a partir da percepção do autor quanto a determinado fenômeno que está sendo observado e a partir daí o conhecimento é gerado. Essa teoria compreende o fenômeno a partir dos dados coletados (prática) (DANTAS, et al 2009). Para a análise da entrevista foi feita a transcrição da gravação de forma a facilitar sua visualização. Para análise dos questionários foi realizada a tabulação resumo e, além disso, as perguntas foram separadas por categorias, para facilitar o entendimento. E para categorizar, Charmaz (2009, p.69) diz que:

“Codificar significa categorizar seguimentos de dados com uma denominação concisa que, simultaneamente, resume e representa cada parte dos dados. Os seus códigos revelam a forma como você seleciona, separa e classifica dados para iniciar uma interpretação analítica sobre eles.”

Sendo assim, as respostas dos servidores foram separadas em três amplas categorias que resumem os impactos dos cursos do CEFOR.

## 5 RESULTADOS

Os resultados estão divididos em dois subtópicos: (1) resultados da entrevista ao CEFOR e (2) resultado do questionário aos servidores. O primeiro

resultado é a título de conhecimento do Centro e o segundo visa avaliar os impactos dos cursos para o servidor.

#### 5.1 Resultados da entrevista sobre o CEFOR

Segue abaixo um quadro resumo da entrevista realizada.

**TABELA 1 – Tabela resumo: entrevista CEFOR.**

PERGUNTAS		RESPOSTAS
1	Como surgiu a ideia de se criar um centro de formação, treinamento e aperfeiçoamento na Câmara dos Deputados?	Já havia na Câmara uma Coordenação de Seleção e Treinamento, e percebeu-se a necessidade de ampliar a estrutura e criou-se o CEFOR.
2	Como foi o processo de implantação do CEFOR? Ocorreu só a troca do centro (Coordenação de seleção e treinamento) para uma ampliação que veio a se tornar o CEFOR?	Criaram mais cargos. Foi atribuído um espaço físico maior e desenvolvidas mais responsabilidades.
3	Quais são os custos do CEFOR para a Câmara dos Deputados?	O CEFOR possui uma dotação orçamentária. Ela vem do orçamento da Câmara que possui parte do seu orçamento destinado para treinamento.
4	Houveram muitas dificuldades aparentes no processo de implantação? Quais?	Não tem registros.
5	Como a Câmara dos Deputados diagnostica as necessidades de competências dos funcionários?	Existe uma relação de competências necessárias a todos os servidores e cada órgão pode entrar em contato o CEFOR e solicitar ações de treinamento específicas.
6	Como o Centro é visto pelos servidores?	Os servidores elogiam a estrutura, a organização e o atendimento.
7	De onde são selecionados os professores que ministram os cursos? Existem parcerias com a FGV ou alguma outra instituição de ensino?	Existe um banco de talentos onde os servidores podem se cadastrar (experiência profissional, acadêmica e em quais áreas deseja ministrar cursos). O CEFOR filtra e seleciona profissionais por esse banco de talentos. Quando não há profissionais qualificados no banco de vagas. O CEFOR procura profissionais

		externamente, mas evita esse tipo de contratação.
8	Esses professores/servidores obtêm alguma remuneração?	Os professores recebem remuneração pelos cursos aplicados, porém como são servidores efetivos da casa devem compensar as horas em que estiveram em atividade docente. Isso quando o curso estiver sendo ministrado em horário de expediente.
9	Como são selecionados os cursos a serem ofertados?	De acordo com a relação de competências já existente são oferecidos cursos mensalmente. Outra forma é atendendo às necessidades dos órgãos.
10	Que tipos de cursos são oferecidos? (pós, mestrado, treinamento).	Acabou de ser aprovado pelo MEC os cursos de especialização e de mestrado. Ministram cursos de treinamento, selecionados com base nas competências necessárias para a Câmara.
11	Todos os treinamentos são realizados no CEFOR ou são fora?	Grande parte dos cursos é realizada no CEFOR. Apenas quando não há cursos específicos que o servidor pode procurar externamente.
12	E quando não pode ser dentro do CEFOR?	A Câmara envia o servidor a palestras ou a seminários. Ou apenas o autoriza a se ausentar. Ou seja, se é de interesse para a Câmara, ela custeia o curso. Quando não é, ela apenas libera o servidor do ponto e ele custeia o curso.
13	Como são divulgados os cursos?	Por meio da intranet e quando são cursos específicos por meio de e-mail, folhetos ou até por meio da comunicação direta por parte dos diretores.
14	Como os servidores tem acesso e podem iniciar os cursos? Existem períodos pré-determinados?	Na ultima semana do mês, em uma segunda feira são divulgados os cursos e na terça iniciam-se as inscrições. Os cursos em geral começam na primeira semana do mês.
15	Os cursos são restritos? Ou são abertos aos demais (terceirizados, estagiários).	São somente para servidores efetivos e secretários parlamentares. Estagiários não são servidores e os terceirizados já devem vir treinados pela empresa.
16	Os cursos têm custos para os servidores? Se sim, quais?	Não há custos para os servidores.

<b>17</b>	Mesmo quando o curso é externo?	Quando o curso é externo e interessa a Câmara não tem custo, quando não interessa ele deve ser custeado pelo servidor.
<b>18</b>	Os cursos são realizados em quais horários?	Normalmente em horário de expediente. Mas já estão sendo ministrados cursos pela noite e em horário de almoço.
<b>19</b>	Em sua opinião, qual é o impacto de um curso do CEFOR na vida profissional de um servidor? Poderia exemplificar?	O CEFOR não utiliza nenhum instrumento de mensuração de impacto. Mas acredita-se que há um pacto, que ocorre uma transformação, melhora de desempenho e qualidade do serviço.
<b>20</b>	Quais são os benefícios diretos do CEFOR para a Câmara?	Existem três pilares. O primeiro tem a ver com a seleção de profissionais via concurso público, onde o CEFOR acompanha todo processo de seleção. O segundo pilar é o acompanhamento desse servidor durante toda sua vida profissional dentro da casa. E por último e não menos importante, o CEFOR trata do desenvolvimento desses profissionais.
<b>21</b>	Quantas pessoas já passaram pelo CEFOR?	Não sabe-se ao certo, mas ano passado foram ofertadas dez mil vagas.
<b>22</b>	Na Câmara existe um Projeto de Gestão por Competências, você tem conhecimento a respeito? Tem influência sobre o CEFOR? Qual foi a participação do CEFOR neste programa?	Tem conhecimento e o projeto influencia diretamente o CEFOR. O desdobramento de Gestão por Competências era a Educação Continuada (EC). Foi no sistema de gestão por competências que identificou-se as competências individuais gerais e gerenciais de todo servidor da Câmara dos Deputados. A partir daí o projeto de E.C. recebia essas lacunas de desenvolvimento e trabalhava para capacitar os servidores. Surgiu então o CEFOR para auxiliar nesse processo.
<b>23</b>	Há o interesse de implementar uma avaliação de desempenho pós-curso?	Há o interesse, porém é um processo demorado e que deve ser bem aplicado, pois expõe muitas pessoas (o CEFOR, o Chefe do servidor e o aprendizado do servidor).

24	<p>Você acha que esse processo das seções em verem as necessidades é um processo desgastante para o CEFOR? Não seria mais fácil mapear as competências que cada setor precisa? É importante o feedback das áreas?</p>	<p>Os dois pontos são importantes. O CEFOR está caminhando para conseguir mapear e saber a importância daquela competência para cada área, seguindo um alinhamento estratégico. Assim, quando um órgão solicitar algum treinamento ele devera justificar o “porque” de se estar solicitando, qual é a estratégia que ele está sendo buscada.</p>
----	---	--

Assim, o CEFOR surgiu de uma necessidade de ampliação de uma Coordenação já existente. Ampliou-se, e passou-se Coordenação de Seleção e Treinamento a um Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento. Aumentou a estrutura, criaram-se novos cargos e responsabilidades. O Centro é mantido via dotação orçamentária advinda do orçamento da Câmara, e este orçamento mantém o Centro funcionando confortavelmente.

O projeto de Gestão por Competências fez um mapeamento das competências gerais necessárias pelos servidores da Câmara. Foram mapeadas competências organizacionais, individuais gerais e individuais gerenciais. As competências trabalhadas pelo CEFOR são as individuais gerais, totalizam 14 competências, como por exemplo: comunicar-se na forma formal oral e escrita com clareza e objetividade, e desenvolver de forma contínua conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao aperfeiçoamento pessoal e profissional. Os cursos oferecidos tem a finalidade de desenvolver tais competências. Além disso, os órgãos podem solicitar junto ao CEFOR cursos específicos. São oferecidos cursos de treinamento e especialização, como pós-graduação e de mestrado. No caso dos cursos inspirados nas competências individuais gerais, estes são divulgados via intranet. Para os cursos específicos para os órgãos que solicitam o CEFOR, utiliza-se material impresso, e-mail ou comunicação direta ao diretor da seção, que repassa a informação. O público alvo desses cursos são os servidores, secretários parlamentares e CNE's. Os cursos são gratuitos para os servidores. Quando o servidor deseja realizar um curso externo à organização, existem duas possibilidades: quando o curso é de interesse da Câmara, esta

custeia o curso para o servidor e quando não é de interesse a Câmara apenas dispensa o servidor do ponto e os custos são de responsabilidade do interessado.

Os professores responsáveis por ministrarem esses cursos são na maioria os próprios servidores da Câmara. Existe um banco de vagas onde os servidores cadastram sua experiência profissional, acadêmica e em qual área desejam atuar. O CEFOR seleciona os servidores mais adequados a cada curso e faz uma triagem.

O papel do CEFOR não se restringe apenas em ofertar cursos e prestar assistência por meio de treinamentos específicos. Esse órgão acompanha o processo de seleção dos futuros servidores da casa, selecionando a instituição que formulará a prova do concurso, levando o que se espera dos candidatos que forem selecionados, ou seja, seus conhecimentos esperados. Além disso, o CEFOR acompanha o candidato selecionado na sua vida profissional dentro da Câmara. Seu terceiro pilar que é o treinamento e desenvolvimento do servidor.

O CEFOR está buscando uma junção que deseja mapear as competências e liga-las aos objetivos estratégicos da organização. A finalidade dessa união é aproveitar melhor os recursos, focando os cursos que acrescentem ou auxiliem no desenvolvimento estratégico.

Ainda não há um instrumento para medir o desempenho dos servidores após os cursos realizados. É de interesse do CEFOR ter esse instrumento, mas como isso expõe muitas pessoas, tal instrumento deve ser aplicado cuidadosamente.

## 5.2 Resultados das entrevistas com servidores

Segue abaixo o quadro resumo dos roteiros aplicados e a análise das respostas. Durante a análise dos dados houve uma categorização das perguntas para facilitar melhor a compreensão do estudo. O conteúdo das respostas foi subdividido em três categorias: (CG) - conhecimentos gerais (a respeito da visão do servidor, acessibilidade e vida profissional do servidor), (AC) - aplicabilidade dos cursos e (CT) – conciliação do curso com o trabalho na Câmara.

### **TABELA 2: Tabela resumo: questionários com servidores.**

PERGUNTAS:		RESPOSTA RESUMO:	CATEGORIA:
01	Como você vê o papel do CEFOR na Câmara dos Deputados?	<p>-O CEFOR é importante para a Casa, além de um órgão propagador de conhecimento, aperfeiçoa e treina o servidor para atividades específicas da Casa.</p> <p>-Um dos questionários apresentou ideia convergente e ressaltou a ideia de que talvez os gastos feitos pelo CEFOR sejam desnecessários, pois os servidores aprovados pelo concurso público já tem conhecimentos necessários.</p>	CG
02	Você já realizou quantos cursos pelo CEFOR? Quais?	Muitos servidores não se recordavam do numero de cursos. Os cursos mais comentados foram: SIDOC, português, informática, processo legislativo, cursos sobre contratos e projetos. Apenas três pessoas relataram ter cursado ou estar cursando pós-graduação.	CG
03	Como tomou conhecimento dos cursos oferecidos pelo CEFOR?	A maioria foi através da intranet. Mas tomaram conhecimento também via e-mail e revista da Câmara.	CG
04	Em qual horário você participava desses cursos? Como conciliava esse curso com o trabalho?	A grade maioria realizou cursos em horário de expediente. Alguns fizeram cursos a distancia e outros procuraram horários contrários ao expediente a fim de não prejudicar o trabalho.	CT
05	O que você aprendeu nesses cursos? Conhecimento, habilidades e/ou atitudes?	A aquisição de conhecimento foi geral. Alguns adquiriram habilidades de manuseio de alguma ferramenta. Só os que fizeram cursos específicos que desenvolveram atitudes comportamentais.	CG
06	Qual foi o impacto do seu ultimo curso na sua rotina de trabalho?	Para uma maioria o ultimo curso ajudou no trabalho em sua seção além de melhorar sua visão perante os processos internos da casa, influenciando ou não no trabalho diretamente. Para poucos o curso	AC

		mudou radicalmente a rotina de trabalho. Alguns registraram que não houve impacto algum.	
<b>07</b>	Como você lidou com as informações que aprendeu durante os cursos? Compartilhou com os colegas de trabalho? Como isso ocorreu?	O compartilhamento ocorre no dia a dia, através da aplicação no trabalho, conversas informais com os colegas ou formais em reuniões. Uma minoria só compartilha com colegas de curso e outra não compartilha o conhecimento.	CT
<b>08</b>	Quando você realiza algum curso você pensa como aquelas informações poderão lhe ajudar no seu trabalho ou na sua vida?	Todos os participantes pensam nos benefícios dos cursos no seu dia a dia. Alguns ressaltam que só fazem cursos se realmente for auxiliar na rotina de trabalho.	AC
<b>09</b>	Você trouxe algum aprendizado do curso para o seu dia a dia no trabalho? Qual?	Apenas uma pessoa respondeu que não trouxe nenhum aprendizado para o dia a dia. Os demais responderam que trouxe aprendizado para as atividades diárias em áreas específicas.	AC
<b>10</b>	Foi apresentada uma nova ferramenta /software em algum dos cursos feitos. Quais foram às utilidades dessas ferramentas?	A maioria dos que fizeram cursos técnicos relataram a importância e aplicabilidade dos softwares no dia a dia. Para poucos não teve serventia alguma o software apresentado, por não ser utilizado. Os demais que não participaram de cursos técnicos não tiveram acesso a ferramentas ou softwares.	AC
<b>11</b>	O(s) curso(s) no(s) qual(is) participou, auxiliou (aram) na percepção frente suas atividades diárias? Como?	Para poucos não houve alteração na percepção quanto ao trabalho. Mas para a grande maioria dos servidores, o fato de deter mais conhecimento a respeito de determinado tema auxilia na ampliação da visão do trabalho, aumentando a compreensão e fomentando novas ideias	AC



		modificativas.	
12	De alguma forma o(s) curso(s) ajudou (aram) a mudar algum processo dentro da seção em que trabalha? Se sim, poderia me descrever essa mudança?	Para metade das pessoas não houve mudanças de processos. Para a outra metade houve mudança que está em fase de implantação ou já esta implantada, em sistemas que otimizam o trabalho e minimizam o desperdício de tempo.	AC
13	Você realiza alguma atividade profissional externa a Câmara?	Dos entrevistados apenas três pessoas realizam atividades externas à Câmara.	AC
14	Qual a influência desses cursos para você fora da Câmara dos Deputados?	Para a grande maioria, não auxiliaram fora da “Casa”. Para alguns, houve uma melhora no relacionamento interpessoal ou na sua visão da casa como cidadão. Dos dois servidores que realizam atividades externas, um deles não soube determinar a influência e o outro já chegou a utilizar os conhecimentos para ministrar cursos fora da Câmara.	AC
15	Em sua opinião, o(s) curso(s) que realizou ajudou (aram) em sua vida profissional?	Para a grande maioria dos servidores os cursos ajudaram na vida profissional, mais especificamente dentro da Casa. Um dos servidores relatou que encontraria os mesmos conhecimentos externamente e que o outro curso não fez diferença. Outro relatou apenas que não ajudou.	AC

### 5.2.1 Conhecimentos Gerais:

A visão dos servidores quanto ao papel do CEFOR é praticamente homogênea: é um Centro de Formação, muito importante para a Câmara, que auxilia na capacitação dos servidores. Apesar desse pensamento ser geral, um ponto diferente foi levantado. Não discordando da importância do CEFOR, mas

levantando a questão de que os concursados já detêm conhecimento necessário para executar seu trabalho de forma eficiente, sendo avaliados por isso no concurso. Também levantou ainda que talvez o orçamento destinado estivesse sendo desnecessário. Esse ponto de vista não levou em conta os servidores antigos, os quais nos concursos passados, não eram avaliados da mesma forma. Além disso, o Centro é importante para o treinamento desses servidores antigos e dos novos, diante de novas tecnologias a serem empregadas, para renovação de processos e até mesmo para a criação de conhecimento.

Muitos foram os cursos realizados pelos servidores no CEFOR, cursos esses técnicos, de conhecimentos específicos, de relacionamento interpessoal e pós-graduação.

Quando questionados sobre quais competências foram aprendidas, lembrando que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. A maioria total citou conhecimento. Alguns descreveram habilidades ou atitudes. Apenas sete dos vinte questionários relataram que aprenderam os três.

### **5.2.2 Conciliação com o trabalho:**

A grande maioria dos servidores realiza ou já realizou os cursos em horário de expediente. Poucos procuraram cursos a distancia ou em horários opostos ao seu expediente. Isso porque a maior parte dos cursos realizados pelo CEFOR é no período de expediente. Os chefes dispensam o funcionário do ponto, ou seja, não há ônus para o funcionário. O funcionário esta normalmente fazendo cursos que iram beneficiar seu trabalho na seção, ou seja, é de interesse do chefe qualificar seus colaboradores.

O compartilhamento das informações que foram aprendidas durante o curso foi sendo feito no dia a dia de alguns servidores, em momentos de aplicação de conhecimento nas atividades diárias ou através de comunicação formal em reuniões ou informal, em conversas com os colegas. Alguns servidores apenas compartilharam o interesse com os colegas do próprio curso. Poucos servidores não tiveram o interesse de compartilhar o conhecimento aprendido, por dois motivos principais: por não ter conhecimento ou por achar desnecessário.

### 5.2.3 Aplicabilidade dos cursos:

Quando questionados sobre o impacto do ultimo curso realizado na rotina de trabalho, uma maioria respondeu que auxiliou numa melhor visão dos processos da Câmara, influenciando diretamente seu trabalho. Poucos responderam que mudou a rotina de trabalho. E outros registraram que não houve mudança.

Foi questionado aos servidores também se quando se interessam por um curso há a preocupação de como determinado curso poderia afetar em seus trabalhos e em suas vidas. Todos os servidores responderam que pensam nisso e que só realizam o curso se realmente for ajuda-los.

Seguindo esse raciocínio, questionados sobre se trouxeram algum aprendizado para o dia a dia do trabalho, uma pessoa respondeu que não trouxe nenhum aprendizado. Os demais responderam que trouxeram aprendizado e que todo conhecimento é válido.

Perguntando sobre se os cursos os quais participou, se algum auxiliou na mudança de percepção frente às atividades realizadas, poucos relataram que não houve mudança na percepção. E os demais relataram que deter maior conhecimento auxilia na ampliação da visão e fomenta novas ideias modificativas. Ou seja, de alguma forma há uma alteração.

Questionados se os cursos realizados ajudaram em alguma mudança interna, por exemplo, mudança de algum processo, metade das pessoas disse que os cursos ajudaram a mudar alguns processos e conseqüentemente minimizou o tempo gasto na atividade. E a outra metade disse que não ocorreu mudança alguma.

Se o curso influenciou o servidor fora da Câmara, foi outra questão levantada. A grande maioria dos servidores que responderam o questionário não tem trabalho externo a Câmara e chegaram a relatar que os cursos não influenciaram em nada. Porém, alguns relataram que o relacionamento interpessoal melhorou, além de que como cidadãos começaram a observar as notícias por outro ângulo. Das três pessoas que realizam atividades profissionais

externas, uma disse que não sabe avaliar a influencia, outro citou que utiliza alguns conhecimentos para ministrar cursos fora da Casa e o ultimo disse que não influenciou nada.

O ultimo ponto questionado dizia respeito à vida profissional dos servidores e se esses cursos realizados ajudaram a alavanca-la. Para a maioria os cursos ajudaram somente na vida profissional dentro da Câmara. Uma pessoa relatou que os cursos não acrescentaram em sua vida profissional. E um dos servidores respondeu que mesmo sem realizar os cursos poderia adquirir os mesmos conhecimentos de outras formas.

## **6 CONCLUSÃO**

Concluiu-se através dos dados coletados que há um problema de aplicação dos cursos. Os servidores relatam que só realizam os cursos quando é realmente necessário e quando os ajudariam no trabalho, porém, quando questionados se o conhecimento vindo do CEFOR é aplicado, muitos relatam que não há aplicação. Isso não é uma generalização, pois alguns relataram que alguns cursos mudaram as rotinas de trabalho. Em contrapartida, quando questionados sobre a vida profissional influenciada por esses cursos, a maioria relata que essa influência na vida profissional se restringiria à Câmara.

Um dos pontos mais observados na pesquisa foi à contradição das respostas. Ora os cursos influenciam e auxiliam nas atividades diárias, ora não. Se os servidores só fazem cursos quando é realmente necessário e importante, por que os cursos, na maioria das respostas, não foram aplicados ou não auxiliaram na mudança de alguma percepção interna?

Um dado de grande importância coletado através da entrevista realizada no CEFOR foi o de que não há ainda um instrumento para avaliação de desempenho na organização. Talvez com a implantação de tal instrumento, seria mais fácil mensurar o impacto dos cursos e suprir as lacunas que faltam para eles serem mais aplicados e utilizados na organização. Entretanto deve ser considerado um fato importante, o perfil dos avaliados, pois pessoas que não possuem perfis proativos e de iniciativa, dificilmente iram se manifestar em momentos de mudanças. Essa é uma questão para trabalhos futuros.

O presente estudo se deparou com limitações de tempo. Houve pouco tempo para a realização de um estudo mais aprofundado e aplicação de mais questionários. Sugere-se aqui para um futuro trabalho o aprofundamento de questões de avaliação de desempenho e de perfil dos servidores.

## 7 REFERENCIAS

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão por competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Tese de Doutorado – Programa de Pós-graduação em Administração: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 58, n. 2, p.179-192, jul. 2005. Trimestral.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARDOSO, Luís. **Gestão estratégica das organizações: como vencer os desafios do século XXI**. 4 ed. São Paulo: Editora Verbo 1999.

CHARMAZ, Katy. **A construção da teoria fundamentada: guia pratico para análise qualitativa**. Porto Alegre: Arthmed, 2009.

DANTAS, Claudia de Carvalho et al. **Teoria fundamentada nos dados: aspectos conceituais e operacionais**: metodologia possível de ser aplicada na área de pesquisa em enfermagem. Revista Latino-am Enfermagem. Julho-Agosto, 2009. Disponível em:< [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v17n4/pt\\_21.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v17n4/pt_21.pdf)> Acesso em: Abril, 2012.

DUTRA, Joel Souza et al. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba-PR, v. 4, n. 1, p.161-176, abr. 2000. Quadrimestral.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão por competência e a estratégia empresarial. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.) **As pessoas na organização**. 8. Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo, 2002.

GREEN, Paul C.. **Desenvolvendo competências consistentes: Como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1999.

HUNGER, J. David, WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e prática**. – Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

RESENDE, Enio. **O livro das competências:** desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

SOARES, Andrea Vieira. & ANDRADE, George Albin R. de. **Gestão por Competências:** uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto. Disponível em: <  
[http://www.aedb.br/seget/artigos05/251\\_Gestao%20por%20Competencias.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf) >  
Acesso em: Abril, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.